AGIR POUR DE MEILLEURS SERVICES AUX CITOYENS

Rapport du ministre d'État
à l'Administration
et à la Fonction publique
et président du Conseil du trésor
à l'Assemblée nationale
sur l'application de la
Loi sur l'administration publique

Québec

Le contenu de cette publication a été rédigé par
le Secrétariat du Conseil du trésor.

On peut obtenir de l'information
supplémentaire au sujet du Conseil du trésor, de son président et de son secrétariat
en s'adressant à la Direction des communications
au numéro (418) 643-1529
ou en consultant le site Internet du Secrétariat
à l'adresse suivante :
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 1er trimestre 2002
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-550-38988-3

© Gouvernement du Québec, 2002

Pour faciliter la lecture du texte, le genre masculin est utilisé, sans nulle intention sexiste.

Table des matières

MESSAGE DU PRÉSIDENT V

MESSAGE DE LA SECRÉTAIRE VII

INTRODUCTION 1

- Réinventer l'administration publique 1
- Faits saillants 3

1. LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE 5
   - Finalité 5
   - Principes 5
   - Champs d'application 7
   - Le Conseil du trésor 7
     - Des responsabilités partagées 8

2. S'ENGAGER ET AGIR 9

3. LES RÉSULTATS OBTENUS À CE JOUR 11
   - Déclarations de services aux citoyens 11
   - Plans d'amélioration des services 12
   - Plans stratégiques pluriannuels 12
   - Plans annuels de gestion des dépenses 13
   - Conventions de performance et d'imputabilité 14
   - Ententes de gestion 16
   - Rapports annuels de gestion et reddition de comptes 17
   - Amélioration de la prestation des services aux citoyens 18

- **Assouplissement et allégement des règles de gestion** 19
- **Ressources humaines** 20
  - Cadre de gestion des ressources humaines 21
  - Renouvellement de la main-d'œuvre et relève 22
- **Ressources financières** 22
  - Révision des politiques de gestion existantes 23
- **Contrats et ressources matérielles** 24
- **Ressources informationnelles** 25
  - Gestion intégrée des ressources 27
- **Soutien à l'appropriation et à la prise en charge** 27
  - Nouveau rôle du Conseil du trésor, de son président et de son secrétariat 27
  - Guides et documents de soutien à la mise en œuvre 28
- **Prochaines étapes** 29

CONCLUSION 31

ANNEXE 1 33

ANNEXE 2 35

Message du président

Madame Louise Harel
Présidente de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Madame la Présidente,

En vue d'affirmer la priorité donnée à la qualité des services aux citoyens, l'Assemblée nationale adoptait, en mai 2000, la Loi sur l'administration publique (2000, c. 8) qui instaure un nouveau cadre de gestion de l'administration gouvernementale axé sur l'atteinte de résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue de l'Administration devant l'Assemblée nationale.

C'est donc en toute transparence et conformément aux obligations qui me sont faites en vertu de l'article 28 de cette loi que je vous transmets le document *Agir pour de meilleurs services aux citoyens* qui constitue le premier rapport du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique et sur sa mise en œuvre.

La Loi sur l'administration publique constitue la pierre angulaire du vaste projet de modernisation de la gestion publique québécoise amorcé par notre gouvernement dans la foulée de l'énoncé de politique *Pour de meilleurs services aux citoyens. Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique* de juin 1999. C'est une loi structurante qui interpelle et mobilise tous les acteurs en vue de l'atteinte de résultats centrés sur l'amélioration des services aux citoyens, dans le respect de l'équilibre des finances publiques.

La qualité des services rendus aux citoyens et la transparence de la gestion reposent sur le leadership des sous-ministres et des dirigeants d'organisme et de leurs équipes. Elle concerne aussi, au premier chef, le Conseil du trésor et son secrétariat en ce qu'elle modifie leurs modes d'intervention : passer d'un rôle axé sur le contrôle *a priori* à un rôle davantage orienté vers la concertation et les résultats, coordonner l'action, soutenir et accompagner les ministères et organismes, déterminer au besoin des orientations sur les principes ou les pratiques à favoriser, maintenir la normalisation au minimum pour assurer la cohérence globale sont autant de défis de l'heure pour l'ensemble des personnes qui y œuvrent.

Le passage à une culture de gestion axée sur les résultats est loin d'être simple. Le rapport que je dépose fait état de nombreuses réalisations à ce jour et rend compte de résultats tangibles et appréciables. Il témoigne de la volonté, de l'engagement et du sens des responsabilités qui animent celles et ceux qui, tant dans les ministères et organismes qu'au Conseil du trésor et à son secrétariat, sont résolument déterminés à agir pour recentrer la fonction publique québécoise d'aujourd'hui sur sa mission de service aux citoyens et aux entreprises et à l'adapter à un environnement complexifié par les défis de la modernité.

Pour leur part, le Conseil du trésor et son secrétariat continueront à revoir les règles administratives ayant peu de valeur ajoutée, à miser sur la concertation avec les ministères et organismes et à poursuivre l'accompagnement et le soutien attendus pour aller au-delà des étapes franchies à ce jour.

La Loi sur l'administration publique interpelle également les élus puisqu'elle renforce leur rôle à l'égard de l'action gouvernementale et la contribution des parlementaires à l'amélioration des services aux citoyens. Ce faisant, elle convie les parlementaires à exercer avec vigilance leur rôle de surveillance et de contrôle à l'égard de l'administration gouvernementale en favorisant l'imputabilité de celle-ci devant l'Assemblée nationale.

Les ministères et organismes déposeront, au terme de l'exercice 2001-2002, leur premier rapport annuel de gestion. J'anticipe donc avec confiance l'attention que porteront les parlementaires et l'accueil qu'ils feront à cette première génération de rapports annuels de gestion et à l'évolution conséquente du rôle des élus à l'égard du suivi de la gestion administrative des ministères et organismes.

L'État joue un rôle crucial dans le développement du Québec. Ce rôle, il continuera à l'exercer grâce notamment à la compétence et au savoir-faire des femmes et des hommes qui consacrent leur talent au service de l'ensemble de la population. Je tiens à saluer leur compétence et leur sens des responsabilités.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes sentiments distingués.

Le ministre d'État à l'Administration
et à la Fonction publique et
président du Conseil du trésor,

Joseph Facal

Québec, mars 2002

Message de la secrétaire

Monsieur Joseph Facal
Ministre d'État à l'Administration
et à la Fonction publique et
président du Conseil du trésor
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

J'ai plaisir à vous soumettre le document *Agir pour de meilleurs services aux citoyens* qui constitue le premier rapport du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique (2000, c. 8) prévu par l'article 28 de cette loi.

En mars 2001, le chapitre 5 du volume IV du Budget de dépenses 2001-2002 présentait les principales actions posées depuis la sanction de la loi le 30 mai 2000. Il décrivait les changements introduits pour en actualiser la finalité et les principes, les mécanismes retenus pour axer la gestion sur les résultats, les responsabilités et champs d'application, ainsi que les obligations de l'Administration à rendre compte de ses résultats.

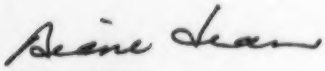
Agir pour de meilleurs services aux citoyens présente l'état de situation sur les étapes franchies, situe la loi, présente les faits saillants de sa mise en œuvre, fait état des mesures mises de l'avant pour soutenir l'engagement de tous les intervenants, dégage les résultats obtenus et les réalisations accomplies à ce jour pour recentrer la gestion de l'administration publique sur la qualité des services aux citoyens et l'actualisation du principe de la transparence. Il conclut sur des pistes d'actions pour *poursuivre le processus de modernisation de l'administration publique.*

Les informations contenues dans ce rapport proviennent des ministères et organismes et du Secrétariat du Conseil du trésor. Elles ont toutes été colligées et traitées avec soin. J'ai d'ailleurs sollicité la collaboration de mes collègues pour qu'ils s'assurent de la fiabilité des données provenant de leur organisation. J'ai toutes les raisons de croire qu'elles reflètent fidèlement les premiers résultats de l'application de la Loi sur l'administration publique et les principaux moyens pour en soutenir la mise en œuvre.

Je tiens à souligner la collaboration de toutes les personnes qui, tant dans les ministères et organismes que dans les organismes centraux, relèvent le défi de la modernisation de la gestion publique. Les résultats obtenus à ce jour témoignent de leur engagement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments respectueux.

La secrétaire,



Diane Jean

Québec, mars 2002

102-04324/

Introduction

« Toute la fonction publique québécoise est appelée à se réinventer. »
M. Lucien Bouchard, discours inaugural, mars 1999

Réinventer l'administration publique

Qu'il soit moteur du développement, qu'il l'accompagne ou qu'il l'encadre, l'État québécois, par ses interventions, est source de progrès pour l'ensemble de la société québécoise. Sa principale mission étant de s'assurer que les citoyens reçoivent des services publics de la plus haute qualité, au meilleur coût, une vaste opération de modernisation s'est amorcée à l'été 1999, appelant la fonction publique québécoise à se réinventer.

En déposant l'énoncé de politique *Pour de meilleurs services aux citoyens. Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique* (juin 1999), le gouvernement du Québec confirmait la prédominance du citoyen au centre de ses préoccupations et sa volonté de maintenir et de poursuivre le développement d'une fonction publique compétente et performante. Rapidement, les consensus ont émergé : offrir de meilleurs services, mettre le cap sur la simplicité, accroître l'accessibilité, l'efficacité et la transparence, miser sur les résultats en fonction d'objectifs préétablis, mettre l'accent sur des contrôles *a posteriori*, renforcer la reddition de comptes et passer rapidement à l'action en associant tant les gestionnaires que le personnel à la mise en œuvre concrète de cette politique ont été salués comme des cibles modernes et dynamisantes.

Présentée le 9 novembre 1999 et adoptée en mai 2000, la Loi sur l'administration publique (2000, c. 8) affirme la volonté du législateur québécois de rapprocher l'État du citoyen, d'améliorer la qualité des services à la population et de simplifier la gestion de l'administration gouvernementale par la mise en place d'un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le principe de la transparence. Cette loi novatrice marque une étape cruciale dans la démarche de modernisation de l'appareil de l'État.

La loi est entrée en vigueur progressivement, bien que la grande majorité de ses dispositions l'aient été dès octobre 2000. Toutes les dispositions seront en vigueur au 1er avril 2002. En plus des obligations qui responsabilisent l'ensemble des acteurs de l'administration publique, le législateur a prévu que le président du Conseil du trésor rende compte annuellement de l'application de la Loi sur l'administration publique (art. 28) et qu'il fasse rapport au gouvernement, au plus tard à l'automne 2005, de la mise en œuvre de cette loi et de l'opportunité de la modifier, le cas échéant (art. 253).

Depuis près de 40 ans, le Québec s'est doté d'une fonction publique compétente, loyale, intègre et efficace. Cette dernière s'est à nouveau engagée dans l'action pour que la modernisation de la gestion publique soit un réel succès.

Tous et toutes se sont donc rapidement investis dans la mise en œuvre de la loi et ont amorcé les changements attendus d'elle. Dix-huit mois après son adoption, des étapes importantes ont été franchies. Les premiers résultats sont probants : prise en compte des attentes des citoyens, première génération de déclarations de services, plans stratégiques pluriannuels, plans annuels de gestion des dépenses sont tous aux rendez-vous fixés par le législateur, et les premiers rapports annuels de gestion suivront bientôt.

La sensibilisation, le soutien et l'accompagnement de l'ensemble des partenaires ont favorisé l'appropriation et la prise en charge. Les modalités d'application d'assouplissements prévus par la loi prennent forme ; des conventions de performance et d'imputabilité assorties d'ententes de gestion, le cas échéant, voient le jour. Ce premier rapport du président du Conseil du trésor sur l'application de la Loi sur l'administration publique en témoigne plus avant.

Agir pour de meilleurs services aux citoyens présente la Loi sur l'administration publique, ses finalités, principes et champs d'application, le cadre de gestion et les mécanismes de gestion axés sur les résultats. Il fait état des mesures prises pour soutenir l'engagement de tous les acteurs, dégage les résultats obtenus et réalisations accomplies à ce jour pour recentrer la gestion sur la qualité des services aux citoyens et l'actualisation du principe de la transparence. Il dégage enfin des pistes d'action pour *rigoureusement poursuivre le processus de modernisation de l'administration publique*.

Faits saillants

Moins de deux ans après la sanction de la Loi sur l'administration publique (2000, c. 8), des étapes importantes et structurantes ont été franchies pour améliorer la qualité des services aux citoyens et aux entreprises et accroître la transparence de la gestion publique.

Les résultats obtenus à ce jour, bien que factuels, ne rendent pas compte de tous les efforts consentis pour sensibiliser, rallier, amorcer la formation et développer les outils pour soutenir sa mise en œuvre dans l'ensemble des ministères et organismes ni de la diversité des travaux effectués dans le cadre de tables de travail sous-ministérielles, dans l'ensemble des ministères et organismes, par les organismes centraux et les maîtres d'œuvre désignés pour en soutenir l'appropriation et la mise en œuvre.

Après 18 mois, une première génération des cibles et des résultats attendus sont atteints ou en bonne voie de l'être. Les faits saillants des résultats mis en évidence dans ce premier rapport du ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique et président du Conseil du trésor à l'Assemblée nationale sont les suivants :

- **Organismes assujettis** : outre les 23 ministères et 46 organismes assujettis *de facto*, sept organismes ont été désignés par leur ministre responsable pour appliquer les responsabilités générales prévues par la loi ;

- **Documents prescrits par la loi** : les déclarations de services, les plans stratégiques et les plans annuels de gestion ont été déposés dans les délais prescrits. La préparation des premiers rapports annuels de gestion pour l'année financière 2001-2002 est en cours ;

- **Agences** : le développement des agences se poursuit. Onze conventions de performance et d'imputabilité sont conclues, dont sept sont assorties d'une entente de gestion. Les autres unités autonomes de services en activité (six UAS) cheminent en se sens ;

- **Qualité des services** : en matière de qualité des services aux citoyens et aux entreprises, les attentes des citoyens ont été prises en considération, des plans ministériels d'amélioration des services prennent forme, cinq grappes d'information sur les événements de la vie sont accessibles sur le portail gouvernemental et deux projets de services intégrés sont en développement, soit *Changer d'adresse* et *Démarrer une entreprise*. Le Répertoire des programmes et services des ministères et organismes compte près de 1 700 fiches et est accessible aux citoyens, certains services offrant déjà la possibilité d'effectuer des transactions en ligne ;

- **Ressources informationnelles** : les travaux et dossiers de soutien stratégique en matière de ressources informationnelles tels le cadre de gestion des ressources informationnelles, l'architecture d'entreprise gouvernementale, l'intranet gouvernemental et l'infrastructure à clefs publiques gouvernementale ont progressé selon les échéanciers prévus ;

- **Allégements et assouplissements en matière de gestion des ressources** : les assouplissements découlant des nouvelles dispositions prévues par la loi sont majoritairement en vigueur, d'autres sont à l'étude. Par ailleurs, les travaux en vue d'alléger les directives existantes se poursuivent ;

- **Guides et documents de soutien** : six guides et des documents de soutien sont disponibles. D'autres sont en préparation. Ils contribuent à la mobilisation en vue des changements attendus grâce à la participation active des nombreux représentants provenant des ministères et organismes.

1. La Loi sur l'administration publique

Finalité

La Loi sur l'administration publique (2000, c. 8) affirme la priorité donnée à la qualité des services aux citoyens et instaure à cette fin un nouveau cadre de gestion axé sur l'atteinte de résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue de l'Administration devant l'Assemblée nationale. Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

Principes

- Prise en considération, dans les choix de gestion, des attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles ;
- Atteinte de résultats en fonction d'objectifs préétablis et rendus publics ;
- Plus grande flexibilité de gestion des ministères et organismes par l'adaptation et l'assouplissement des règles administratives qui leur sont propres ;
- Reconnaissance du rôle des sous-ministres et des dirigeants d'organisme (responsabilisation) dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats ;
- Reddition de comptes portant sur la performance dans l'atteinte des résultats ;
- Utilisation optimale des ressources de l'administration gouvernementale ;
- Renforcement de la transparence des activités gouvernementales par le dépôt, à l'Assemblée nationale, des rapports annuels de gestion des ministères et organismes.

La finalité et les principes à prendre en considération pour actualiser le cadre de gestion axé sur les résultats dans la gestion courante se traduisent par :

- La simplification le plus possible des règles et des procédures régissant la prestation de services (déclaration de services) ;
- Le développement, chez les employés, du souci de dispenser des services de qualité et leur association à l'atteinte des résultats fixés par le ministère ou l'organisme (déclaration de services) ;
- La sensibilisation des usagers aux coûts des services, si cela est approprié ;
- La présence d'indicateurs et de cibles pour mesurer l'atteinte des résultats et en rendre compte (planification stratégique et convention de performance et d'imputabilité) ;
- L'inclusion d'une déclaration de fiabilité des données au rapport annuel de gestion et la mise en place des contrôles afférents (reddition de comptes) ;
- Le principe de la reddition de comptes sur la performance dans l'atteinte des résultats, appliqué à la gestion courante, suppose également une reddition de comptes interne, basée sur la détermination d'attentes et l'appréciation de la contribution des personnes à l'atteinte des résultats de l'organisation.

La Loi sur l'administration publique revoit en profondeur le cadre de gestion de l'administration gouvernementale des années 1970. Elle modifie plus de 103 lois, principalement la Loi sur l'administration financière (L.R.Q., c. A-6). Elle apporte également des changements à la Loi sur la fonction publique. Elle abroge la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics (L.R.Q., c. I-4.1) par l'intégration des dispositions relatives à l'exercice de la transparence (art. 29 et 153). Elle innove en prévoyant des dispositions particulières à l'égard de la gestion des ressources humaines (chapitre III), de la gestion budgétaire des dépenses et des investissements (chapitre IV), de la gestion des contrats et des ressources matérielles (chapitre V) et de la gestion des ressources informationnelles (chapitre VI).

Entrée en vigueur

30 mai 2000	Plan stratégique et nouvelles responsabilités du président du Conseil du trésor
1er octobre 2000	Gestion des ressources
1er avril 2001	Déclaration de services aux citoyens
1er avril 2002	Rapport annuel de gestion

Champs d'application

La loi convie l'ensemble de l'administration gouvernementale à se gouverner en fonction de la finalité de la qualité des services aux citoyens. Les responsabilités générales (chapitre II) s'appliquent aux ministères et organismes budgétaires et aux organismes désignés par le ministre dont ils relèvent, dans la mesure où celui-ci le détermine (art. 5). Par ailleurs, chacun des chapitres de la loi portant sur la gestion des ressources (chapitres III à VI) précise les critères d'assujettissement aux dispositions qu'ils contiennent et les types d'organismes gouvernementaux auxquels ils s'appliquent. En regroupant dans la Loi sur l'administration publique les principales dispositions concernant la gestion des ressources, le choix a été fait de gérer celles-ci dans un cadre unifié, en tenant compte des principes de la loi. La liste des ministères et organismes assujettis *de fait* et celle des organismes assujettis au 1er avril 2002 ou pouvant l'être sont jointes en annexe.

La loi s'applique également à l'Assemblée nationale, au Directeur général des élections et à la Commission de la représentation électorale, au Protecteur du citoyen, au Vérificateur général du Québec et aux tribunaux au sens de la Loi sur les tribunaux judiciaires, selon les modalités prévues dans les lois qui les régissent. Elle ne s'applique cependant pas au Conseil de la magistrature, au Comité de la rémunération des juges de la Cour du Québec et des cours municipales, ni aux organismes dont l'ensemble des membres sont juges de la Cour du Québec.

Tous les ministères et organismes ont l'obligation d'appliquer le cadre de gestion axé sur les résultats. Il s'agit d'un virage majeur en matière de culture et de modes de gestion. Par ailleurs, les unités administratives, principalement celles en situation de prestation de services directs à la clientèle, ont la possibilité de conclure une convention de performance et d'imputabilité assortie, le cas échéant, d'une entente de gestion leur donnant des latitudes d'action plus larges en échange d'engagements de résultats plus poussés que les autres unités. Une fois la convention conclue, ces unités sont tenues d'énoncer et de rendre publics leurs objectifs de résultats et de rendre compte publiquement, en fin d'année, de leur performance.

Nonobstant son caractère non obligatoire, le fait que cette possibilité soit explicitement prévue par la loi confirme le caractère privilégié du moyen retenu par le gouvernement pour que les unités en situation de prestation de services s'inscrivent dans la gestion axée sur les résultats.

Le Conseil du trésor

La Loi sur l'administration publique, tout en confirmant sa mission, modifie le rôle du Conseil du trésor et de son président. Elle habilite le Conseil à déterminer des orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser en matière de

gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles ou informationnelles (art. 72). Ces orientations servent de références aux ministères et organismes. Pour sa part, le président du Conseil du trésor se voit confier, entre autres, la responsabilité de soutenir les ministères et organismes dans la mise en œuvre de la loi (art. 77).

Des responsabilités partagées

Dans le cadre de la mise en œuvre de la modernisation de la gestion publique, trois intervenants centraux interviennent de façon concertée : le Secrétariat du Conseil du trésor, le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration et le ministère du Conseil exécutif.

Le Secrétariat du Conseil du trésor s'assure du développement d'une vision gouvernementale de la modernisation, en coordonne la mise en œuvre et le suivi. Il apporte un soutien aux ministères et organismes et conseille les autorités gouvernementales en la matière.

Le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration coordonne le Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens, met en place un mécanisme de consultation concertée des citoyens et participe à l'identification et à la réalisation de grappes d'information et de services, en collaboration avec les ministères et organismes.

Le ministère du Conseil exécutif s'assure de la prise en considération des orientations gouvernementales dans les plans stratégiques et soutient les ministères et organismes dans leur élaboration.

2. S'engager et agir

Depuis juin 1999, dans la foulée du dépôt de l'énoncé de politique *Pour de meilleurs services aux citoyens*, les personnes au service de l'État, sans égard à leur statut et au niveau où elles exercent leurs compétences, se sont engagées dans l'action. Pour soutenir leurs efforts, des mécanismes de développement, d'information et de concertation ont été mis en place :

- Un groupe de travail, sous la présidence du secrétaire général du gouvernement, composé de sous-ministres et de dirigeants, assure le suivi stratégique de l'implantation de la réforme et dégage les orientations sur les grands axes à privilégier ;

- Un plan d'implantation institutionnel évolutif, *Des résultats attendus 2000-2005*, oriente l'action et soutient la prise en charge en précisant les cibles et dates butoirs des phases de mise en œuvre du nouveau cadre de gestion. Il se concentre spécifiquement sur l'implantation des deux premiers chapitres de la loi (art. 1 à 29) ;

- Tous les sous-ministres ont participé à diverses tables de travail et présenté leurs recommandations au secrétaire général. Parmi les thèmes abordés : des services publics de qualité pour les citoyens, les nouvelles technologies et la transformation des services publics, l'éthique et la déontologie, le nouvel équilibre entre le centre et les ministères, la gestion des contrôles, l'allégement du cadre réglementaire en matière de gestion des personnes ;

- Un Sous-secrétariat à la modernisation de la gestion publique a été créé au Secrétariat du Conseil du trésor. Il veille, en concertation avec tous les acteurs visés, à l'implantation et au suivi de la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique ;

- Un comité directeur, présidé par la secrétaire adjointe à la modernisation de la gestion publique, vise à assurer la cohérence et l'harmonisation des interventions de développement liées de près ou de loin à la modernisation et conseille sur les stratégies de mise en œuvre de la réforme. Il regroupe au besoin les partenaires et maîtres d'œuvre (MRCI et MCE) associés à la mise en œuvre de la réforme ;

- Un réseau de répondants à l'implantation de la modernisation a été mis en place pour assurer l'interface entre les organismes centraux et les ministères et organismes et pour fournir le soutien au regard de l'implantation de la réforme. Ces personnes agissent à titre d'agents de changement sur le terrain ;

- Une table des responsables de la qualité des services a également vu le jour dans le cadre de l'élaboration des déclarations de services aux citoyens et poursuit son travail de concertation et d'échange, favorisant ainsi l'élaboration de projets communs en matière de prestation de services aux citoyens ;

- Diverses rencontres tenues avec des groupes sectoriels concertent l'action de partenaires : Conseil des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec (CDGA), Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec (CCGP), Conseil des responsables de l'informatique du secteur public (CRISP), Groupe d'action en gestion financière (GAGF), Association des gestionnaires en ressources matérielles du Québec (AGRMQ), Forum des responsables des communications du gouvernement du Québec, Comité des responsables de la vérification interne (CRVI), Groupe de planification stratégique (GPS) et autres. Par ailleurs, l'Association des cadres du gouvernement du Québec (ACGQ), les comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT) et le Comité sectoriel sur l'organisation du travail (CSOT) ont suivi l'évolution des travaux ;

- Plus de 300 conférences et exposés ont permis une large diffusion des orientations et des résultats dans diverses tribunes internes et externes.

3. Les résultats obtenus à ce jour

L'administration publique québécoise est au service des citoyens. Elle se doit de centrer son action sur leurs attentes, de faire connaître ses engagements et de rendre compte des résultats. À cette fin, le législateur a prévu des documents obligatoires (déclaration de services, plan stratégique, plan annuel de gestion de dépenses, rapport annuel de gestion). Ces documents favorisent une meilleure information sur les activités de l'Administration et soutiennent la reddition de comptes annuelle à l'Assemblée nationale, la Loi sur l'administration publique renforçant le rôle des parlementaires à l'égard de l'amélioration des services aux citoyens.

Pour leur part, les conventions de performance et d'imputabilité et les ententes de gestion constituent les moyens privilégiés par le législateur pour les unités administratives en situation de prestation de services.

Les résultats obtenus à ce jour font état de l'application des dispositions de la loi et des principaux moyens pour assurer sa mise en œuvre.

Déclarations de services aux citoyens

Les ministères et les organismes budgétaires, assujettis ou désignés, offrant des services directs aux citoyens (21 ministères et 46 organismes) ont pris des mesures pour connaître les attentes de leur clientèle et publié une première génération de déclarations de services.

Pour prendre en considération les attentes de la clientèle, les ministères et organismes ont privilégié diverses sources : la rétroaction du personnel, les groupes de discussion, l'analyse des plaintes et la consultation des usagers des services sont du nombre. Par la suite, les ministères et organismes ont publié leur déclaration de services et leurs engagements à l'égard de la livraison de leurs services.

Le *Guide sur la déclaration de services* a été largement diffusé et s'est avéré un document très apprécié des équipes ministérielles et du réseau des responsables de la déclaration de services coordonné par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration.

La forme et le contenu des déclarations de services rendues publiques reflètent la variété des produits et services alors que les engagements portent notamment sur le comportement du personnel, la clarté et la simplicité des communications, la confidentialité des renseignements et le traitement des plaintes. Par ailleurs, les cibles

d'amélioration en matière de services téléphoniques, d'accueil au comptoir, de traitement de la correspondance et des demandes de renseignements varient selon la nature des activités, les priorités organisationnelles et les attentes exprimées. Les ministères et organismes ont porté attention à la diffusion de leurs engagements, entre autres sur leur site Internet, par l'affichage ou la diffusion de documents développés à cet effet.

Le rapport annuel de gestion des ministères et organismes concernés pourra rendre compte notamment du respect des engagements contractés envers leur clientèle.

Plans d'amélioration des services

Afin qu'ils s'inscrivent résolument dans une démarche d'amélioration de la qualité des services, le gouvernement a demandé aux ministères et organismes de se doter de plans d'amélioration des services aux citoyens. À ce jour, les plans portent notamment sur les sujets suivants : les services téléphoniques, la mesure de la satisfaction, la gestion des plaintes, la formation et le soutien du personnel, la révision des processus, la simplification et la numérisation des formulaires, les services au comptoir.

Le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration a produit un plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens. Ce plan d'action comprend trois volets visant essentiellement à rendre compte globalement des actions d'amélioration entreprises par les ministères et organismes, à soutenir les entités dans leur démarche d'amélioration tout en offrant des occasions de partage et de partenariat intersectoriels et à faire évoluer la vision gouvernementale de la prestation de services aux citoyens.

Le plan d'action gouvernemental a été soumis aux ministères et organismes à l'automne 2001. Plusieurs des attentes formulées ont été prises en considération, notamment la nécessité de dégager une vision d'ensemble du devenir des services aux citoyens, la mise en place d'une veille stratégique et de mécanismes d'échanges interministériels ainsi que la réalisation d'outils de soutien appropriés.

Plans stratégiques pluriannuels

Depuis le 30 mai 2000, les ministères et organismes sont tenus de produire et de déposer leur plan stratégique pluriannuel à l'Assemblée nationale (art. 8, 9, 10 et 11). Ces plans constituent une des assises de la gestion axée sur les résultats. Ils fournissent des renseignements sur la mission, les types de clientèle et les partenaires et

font état du contexte et des enjeux auxquels est confrontée l'organisation. Orientations, axes d'intervention et objectifs y sont traduits en termes de résultats assortis d'indicateurs de mesure.

Ainsi, 84 ministères et organismes ont déposé un plan stratégique pluriannuel dans les délais prescrits. Les plans des ministères et organismes pour lesquels la loi le prescrit ont fait l'objet d'un avis du Conseil du trésor quant aux impacts sur l'allocation et la gestion des ressources (art. 71). La grande majorité de ces plans couvre les années 2001-2004.

Dès le début du processus, le Secrétariat du Comité des priorités et des projets stratégiques, chargé de la cohérence gouvernementale, et le Secrétariat du Conseil du trésor ont travaillé en concertation de manière à soutenir les ministères et organismes dans leur démarche et à produire une analyse intégrée des plans transmis au gouvernement.

Les documents de référence pertinents et diverses mesures de soutien et de conseil à l'intention des équipes ministérielles ont permis d'aplanir des difficultés. Les deux secrétariats, de concert avec l'ENAP, ont offert des sessions de formation et de perfectionnement. Plus de 220 personnes ont ainsi bénéficié d'une formation adaptée en la matière. La collaboration établie avec les ministères et organismes a permis de tisser des liens porteurs d'avenir et d'accentuer la fonction conseil. Cette approche s'inscrit dans les changements culturels attendus.

Quelques plans stratégiques ont déjà été utilisés par les parlementaires dans le cadre de l'étude des crédits 2001-2002, posant ainsi les premiers jalons de la transparence de l'action à l'égard de cibles et de résultats.

Plans annuels de gestion des dépenses

La Loi sur l'administration publique prévoit à l'article 46 que le président du Conseil du trésor dépose à l'Assemblée nationale les plans annuels de gestion des dépenses élaborés par chacun des ministres. L'article 46 stipule que ces plans doivent présenter, pour une année financière donnée, les choix effectués dans l'allocation des ressources et les actions envisagées pour atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique. Chaque plan reflète la réalité budgétaire du portefeuille dévolu à un ministre, c'est-à-dire le ministère et les organismes budgétaires sous sa responsabilité. Ces plans sont regroupés dans le volume III du Budget de dépenses.

Bien que les plans annuels de gestion des dépenses existent depuis l'année financière 1995-1996, ils ont été présentés pour la première fois en 2001-2002 dans le cadre de la présente loi. Les consultations auprès des représentants des ministères et organismes ont permis de cibler plusieurs pistes d'amélioration : mieux présenter les choix budgétaires en lien avec les objectifs fixés dans les plans stratégiques,

assurer une meilleure cohérence entre les plans annuels de gestion des dépenses et les plans stratégiques, notamment en ce qui concerne les orientations, les axes d'intervention et les objectifs, et faciliter l'utilisation de l'information contenue dans les plans annuels de gestion des dépenses en mettant l'accent sur les actions et les objectifs les plus déterminants.

En constituant des équipes de conseillers pour répondre aux demandes d'assistance des ministères et organismes, en intégrant les améliorations du plan annuel de gestion des dépenses dans le document de référence 2002-2003 et en offrant des activités de formation aux intervenants concernés, le Secrétariat du Conseil du trésor a accru son soutien. Ces changements constituent un pas additionnel vers un meilleur arrimage entre la gestion budgétaire et la gestion axée sur les résultats pour l'exercice financier 2002-2003.

Conventions de performance et d'imputabilité

Pour améliorer la qualité des services et pour pousser plus loin la gestion axée sur les résultats dans les unités opérationnelles, le législateur privilégie la signature d'une convention de performance et d'imputabilité entre le ministre responsable et le dirigeant de l'unité. Le sous-ministre ou le dirigeant d'un organisme est également partie à cette convention (art. 12 à 18).

La convention consiste essentiellement en un engagement public d'une unité administrative à atteindre des objectifs précis en matière de livraison de services. Les cibles et les indicateurs de résultats présentés dans la convention de performance et d'imputabilité et le plan d'action favorisent le suivi des engagements pris à cet égard. En contrepartie, l'unité sous convention a accès à des modalités et à des marges de manœuvre adaptées à ses réalités de service, en échange d'engagements de résultats plus poussés. Ces marges de manœuvre peuvent être consenties soit par le ministère ou l'organisme d'appartenance, soit par le Conseil du trésor. Dans ce dernier cas, une entente de gestion est signée entre le président du Conseil du trésor et le ministre responsable de l'unité sous convention. Les conventions de performance et d'imputabilité et les ententes de gestion, le cas échéant, doivent être déposées à l'Assemblée nationale.

Les unités signataires d'une convention, assortie ou non d'une entente de gestion, sont tenues d'énoncer et de rendre publics leurs objectifs de résultats et de rendre compte publiquement de leur performance. Le vocable d'agence les identifie. Il ne s'agit donc pas d'une nouvelle structure ni de l'exclusion d'un secteur d'activité du contexte ministériel d'origine. Il s'agit plutôt d'une mesure permettant une autonomie accrue en échange d'engagements de résultats.

Le *Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion* fait connaître les différents paramètres à prendre en considération et les démarches à suivre pour la préparation d'une convention et de l'entente de gestion pouvant être conclue avec le Conseil du trésor. Il soutient le développement des agences et les travaux préparatoires pertinents.

L'expérience des unités autonomes de service depuis 1995 a permis de pousser plus avant ce concept. Parmi les impacts positifs mis en évidence, les rapports synthèses des résultats des unités autonomes de services (UAS - 1996 à 2000) mentionnent notamment l'amélioration de la qualité des services et de la productivité, une plus grande mobilisation du personnel, le développement de l'esprit d'initiative et un rapprochement avec les clients et les partenaires.

7 745 employés travaillent dans 11 agences sous convention de performance et d'imputabilité

- Régie du cinéma (Culture et Communications)
- Centre de recouvrement en sécurité du revenu (Emploi et Solidarité sociale)
- Centre de signalisation (Transports)
- Vice-présidence au contrôle routier (Société de l'assurance automobile du Québec)
- Régie des rentes du Québec
- Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale (Agriculture, Pêcheries et Alimentation)
- Sécurité du revenu (Emploi et Solidarité sociale)
- Bureau des infractions et amendes (Justice)
- Centre de perception fiscale (Revenu)
- Centre d'expertise hydrique (Environnement)
- Centre d'expertise en analyse environnementale (Environnement)

4 conventions de performance et d'imputabilité sont en préparation (1 770 employés)

- Forêt Québec (Ressources naturelles)
- Géologie Québec (Ressources naturelles)
- Sécurité des équipements pétroliers (Ressources naturelles)
- Archives nationales (Culture et Communications)

6 unités autonomes de services existantes poursuivent leur migration (4 676 employés)

- Emploi-Québec (Emploi et Solidarité sociale)
- Services aériens et postaux (Secrétariat du Conseil du trésor)
- Centre de conservation du Québec (Culture et Communications)
- Aide financière aux études (Éducation)
- Tourisme Québec (Tourisme)
- Centre de gestion de l'équipement roulant (Transports)

Ententes de gestion

La Loi sur l'administration publique (art. 19) prévoit qu'une entente de gestion peut être conclue entre le ministre de qui relève une unité administrative visée par une convention de performance et d'imputabilité et le Conseil du trésor. L'entente prévoit, pour cette unité, un cadre spécifique de gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles, les conditions qui s'y rattachent et l'encadrement administratif auquel elle est assujettie. Associée à la convention de performance et d'imputabilité, l'entente de gestion permet d'obtenir du Conseil du trésor des assouplissements personnalisés pour faciliter la réalisation des engagements à améliorer la performance et la qualité des biens et des services fournis (art. 13, 14,19 à 23, 32 et 50).

Les ententes de gestion déjà conclues ont une durée moyenne de trois ans et peuvent être reconduites pour autant d'années, à moins que l'une ou l'autre des parties n'en décide autrement. Une approche sur mesure a été retenue pour se conformer à l'esprit de la loi.

Jusqu'ici, les assouplissements autorisés ou qui ont fait l'objet d'engagements de la part du Conseil du trésor concernent principalement les ressources budgétaires et les ressources humaines. Dans le premier cas, il s'agit notamment d'octrois de crédits au net, de reports de crédits, de transferts de crédits lors de prestation de services entre ministères et organismes, de dérogations à certains règlements ou directives du Conseil du trésor et de marges de manœuvre concernant l'effectif régulier ou total autorisé. En matière de gestion des ressources humaines, les allégements accordés ont touché pratiquement à tous les domaines, de la dotation aux frais de voyages, en passant par la préparation de la relève et le nombre d'emplois d'encadrement. Des unités se sont vu accorder la possibilité de se doter d'une politique de reconnaissance de la performance ainsi que le mandat de négocier la mise en œuvre d'une telle politique avec les syndicats et associations d'employés concernés.

De plus, en conséquence d'un assouplissement demandé pour la gestion des contrats, le Conseil du trésor s'est engagé à proposer au gouvernement une modification au Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de construction et de services des ministères et des organismes publics afin d'y prévoir une disposition s'appliquant spécifiquement à l'organisme ayant conclu l'entente.

7 ententes de gestion adaptées aux particularités des signataires

- Centre de signalisation (Transports)
- Bureau des infractions et amendes (Justice)
- Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale (Agriculture, Pêcheries et Alimentation)
- Centre de recouvrement en sécurité du revenu (Emploi et Solidarité sociale)
- Régie des rentes du Québec
- Centre d'expertise en analyse environnementale (Environnement)
- Centre d'expertise hydrique du Québec (Environnement)

Rapports annuels de gestion et reddition de comptes

Rendre publique une déclaration de services et déposer un plan stratégique à l'Assemblée nationale accroissent de façon significative la transparence de l'administration gouvernementale. Objectifs, indicateurs et cibles permettent de mesurer l'atteinte des résultats et de rendre compte des différentes actions de l'État.

La Loi sur l'administration publique reconnaît d'entrée de jeu le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale. Aussi, à compter du 1er avril 2002, les articles 24 à 27 (section V du chapitre II) sur la reddition de comptes entreront en vigueur. Il s'agit de la dernière phase de la mise en application de la loi. La reddition de comptes constitue donc la dernière étape du cycle annuel de la gestion gouvernementale. Elle permet de rendre compte des résultats obtenus par rapport aux engagements de services et aux objectifs rendus publics et d'apprécier la performance globale de l'organisation.

Le rapport annuel actuel des ministères et organismes sera ainsi transformé en rapport annuel de gestion et le sous-ministre ou le dirigeant attestera de la fiabilité des données. En outre, les sous-ministres et dirigeants d'organisme seront appelés à discuter de leur gestion administrative devant la commission parlementaire compétente (art. 29). Le rapport annuel de gestion doit être déposé à l'Assemblée nationale (art. 26) dans les quatre mois suivant la fin de l'année financière ou, si l'Assemblée nationale ne siège pas, dans les quinze jours suivant la reprise de ses travaux. La reddition de comptes interne de chacune des organisations devrait précéder et alimenter la reddition de comptes des sous-ministres et des dirigeants d'organisme devant l'Assemblée nationale.

Le Conseil du trésor a adopté des orientations à l'égard de la reddition de comptes. Elles précisent, entre autres, qu'il est de la première importance que les ministères et organismes se dotent d'outils de suivi et de contrôle adéquats en vue d'assurer une information crédible sur la performance dans l'atteinte des résultats. Les sous-ministres et dirigeants d'organisme sont responsables de se doter des moyens de contrôle suffisants leur permettant d'attester de la fiabilité des informations du rapport annuel de gestion. Par ailleurs, le Conseil du trésor a aboli la Directive relative à la production et à la distribution des rapports annuels des ministères et organismes du gouvernement (CT 182916, 27 avril 1993). En vue de soutenir la préparation du rapport annuel de gestion, le Secrétariat du Conseil du trésor a préparé un guide à ce sujet. Plusieurs sessions d'information ont rejoint quelque 160 participants. Enfin, dans les ministères et organismes, les programmes de contrôle de gestion prennent forme.

En matière de gestion des ressources humaines, une obligation particulière est faite aux ministères et organismes. Leur rapport annuel de gestion doit contenir, sous une rubrique distincte, un compte rendu des résultats obtenus par rapport aux

objectifs d'un programme d'accès à l'égalité ou d'un plan d'embauche pour les personnes handicapées qui leur était applicable ainsi qu'aux objectifs d'embauche des diverses composantes de la société québécoise (Loi sur la fonction publique, L.R.Q., c. F-3.11, art. 53, 1°).

Un nouveau rapport concernant les autorisations contractuelles données par les sous-ministres et dirigeants d'organisme, a été approuvé par le Conseil du trésor le 19 décembre 2000. Le contenu du rapport des ministères et organismes sur les contrats accordés a été révisé et les mécanismes de reddition de comptes concernant la gestion des contrats des ministères et organismes seront présentés sous peu au Conseil du trésor.

La contribution des parlementaires est indispensable à l'amélioration de la qualité des services et au succès de la mise en œuvre du cadre renouvelé de gestion axée sur les résultats. L'exercice du rôle de surveillance et de contrôle des parlementaires à l'égard de l'administration gouvernementale prend tout son sens au moment de la reddition de comptes ou dans le cadre d'auditions spécifiques.

Amélioration de la prestation de services aux citoyens

L'amélioration des services à la population et aux entreprises repose sur la prise en compte des attentes des citoyens, la simplification des règles et procédures de prestation de services, le développement du souci de dispenser des services de qualité, la contribution du personnel à l'atteinte des résultats fixés et la sensibilisation des usagers aux coûts des services qu'ils utilisent, si requis.

Le gouvernement s'est résolument engagé dans une transformation de l'appareil gouvernemental en vue d'une amélioration significative de la performance de l'administration publique. Les technologies de l'information et des communications sont parmi les moyens privilégiés pour soutenir cette transformation. La prestation électronique de services permet de franchir des pas significatifs à cet égard et de simplifier les démarches de la clientèle tout en répondant aux exigences particulières de chacune des administrations.

Les ministères et organismes ont d'abord concentré leurs efforts sur le volet informationnel. Le développement des sites gouvernementaux se poursuit pour rendre ceux-ci de plus en plus interactifs. Ainsi, la presque totalité des ministères et organismes ont un site Internet permettant aux citoyens et aux entreprises un accès à l'information gouvernementale. L'information sur la grande majorité des programmes et services et les formulaires afférents, le cas échéant, y sont accessibles. Par ailleurs, plusieurs sites offrent déjà la possibilité d'effectuer des transactions électroniques sécuritaires.

Dans les faits, l'implantation de la prestation électronique de services et la mise en place de grappes de services sont bien amorcées et leur développement se poursuit. Le portail gouvernemental compte présentement cinq grappes d'information sur les événements de la vie regroupant les informations utiles aux citoyens, quel que soit l'organisme qui dispense le service et, lorsque possible, avec transaction en ligne. Une grappe de services concernant le changement d'adresse est en préparation. Par ailleurs, certaines transactions en ligne sont déjà possibles, permettant notamment de remplir un formulaire à l'écran et de l'expédier en ligne : Bonjourquebec.com (Tourisme Québec), déclaration de revenus, registre des droits personnels et réels mobiliers (RDPRM), aide financière aux études, allocation familiale et rente de retraite sont du nombre. L'atlas géographique localisant les différents services gouvernementaux sera lancé en cours d'année.

Une trousse de démarrage d'entreprise fournit, depuis le mois de décembre 2001, quelque 500 liens électroniques et de l'information sur différentes étapes du démarrage d'une entreprise et donne accès à plusieurs formulaires de base pouvant être téléchargés, remplis à l'écran, puis imprimés et expédiés par la poste.

La mise en place de grappes de services repose aussi sur un changement de culture important, la cohérence et la synergie interministérielle, la révision des processus et des formulaires (clarté et simplicité), la mise en place de paramètres sécuritaires pour respecter la sécurité de l'information et des renseignements sur les personnes. Ces aspects exigent une remise en question importante des façons de faire et des processus existants.

Assouplissement et allégement des règles de gestion

L'Assemblée nationale a adopté en 1999 et en 2000 trois lois qui revoient en profondeur les responsabilités du ministre des Finances, du Contrôleur des finances et du Conseil du trésor ainsi que les responsabilités des ministres, sous-ministres et dirigeants d'organisme en matière de gestion des ressources. De nouvelles règles appuient le passage d'une gestion axée sur les contrôles centraux *a priori* à une gestion axée sur les résultats, sur la transparence et sur la qualité des services aux citoyens et l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organisme à l'égard des résultats et de l'utilisation des ressources.

De nouvelles approches sont mises en place pour simplifier l'administration gouvernementale. Elles visent à alléger substantiellement les règles, directives et procédures exigées par les organismes centraux. La responsabilité du contrôle se déplace vers les ministères et organismes, imputables des résultats et de la gestion des ressources allouées.

Ressources humaines

Pour les ministères et organismes dont le personnel est assujetti à la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1), les assouplissements des règles en matière de gestion des ressources humaines ont pour objectif d'améliorer l'efficience de l'Administration en introduisant plus de flexibilité en matière de dotation des emplois et de développement des ressources humaines. En outre, la Loi sur l'administration publique rend possible la mise en place d'un cadre de gestion plus flexible en ce qui concerne la gestion des ressources humaines dans les organismes dont le personnel n'est pas assujetti à la Loi sur la fonction publique. Les moyens ont été mis en place pour l'implantation des assouplissements prévus lors de l'adoption de la Loi sur l'administration publique.

Le Conseil du trésor (art. 30) associe les ministères et organismes dont le personnel est nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique à l'élaboration concertée du cadre de gestion des ressources humaines qui leur est applicable (règlement, politique, directive ou programme). Le Comité de hauts fonctionnaires sur la gestion des personnes est un forum consultatif privilégié à cet égard.

La Loi sur l'administration publique apporte plusieurs modifications à la Loi sur la fonction publique en vue d'améliorer l'efficacité des procédures d'appel et de la dotation des emplois. Les plus significatives sont les suivantes :

- Les délais lors de la tenue de concours de promotion et de la constitution de réserves de candidatures à la promotion ont été sensiblement diminués par la modification du délai pour interjeter un appel, soit de 30 jours de calendrier à 15 jours ouvrables (art. 35), par l'audition des appels à la fin du processus, sauf avec le consentement des parties (art. 36), et par l'exigence que la décision relative à un appel soit généralement rendue dans les 30 jours de sa prise en délibéré (art. 123, 1°) ;

- Le Règlement sur les recours en appel pour les fonctionnaires non régis par une convention collective a été ajusté puisque la Commission de la fonction publique du Québec entend et décide maintenant d'un appel (art. 127). Il est entré en vigueur le 29 septembre 2001 ;

- Un fonctionnaire peut maintenant être promu (art. 42) après vérification de ses aptitudes dans le cadre d'un programme de développement des ressources humaines approuvé à cette fin par le Conseil du trésor. Un programme de relève de gestion de premier niveau à la Régie des rentes du Québec a été approuvé le 5 juin 2001 ;

- Plusieurs éléments ont été précisés (art. 44, 47, 49, 1° et 50, 1°) afin de faciliter la gestion de la dotation par la constitution de réserves de candidatures. Le Règlement sur la tenue de concours a été modifié. Il est entré en

vigueur le 9 août 2001 pour répondre aux exigences normatives des réserves de candidatures (durée de vie des réserves, prolongation de cette durée, etc.). Des réserves de candidatures au recrutement ont été constituées principalement pour des emplois de niveau technique (agent d'aide socio-économique, agent de recouvrement fiscal, etc.). Une évaluation des habiletés de base a aussi permis de faciliter la gestion des concours tenus par la suite. D'autres concours plus particuliers ont aussi été tenus, tel celui visant à pourvoir des emplois de géologues dans le cadre d'une réserve de spécialistes en sciences physiques ;

- La vérification et la déclaration d'aptitudes des candidats à la promotion sans concours (art. 102) peuvent maintenant être déléguées aux ministères et organismes. Le Secrétariat du Conseil du trésor a préparé des modalités d'exercice de cette responsabilité et les a intégrées aux actes de délégation. Il a aussi diffusé les pratiques en usage au Secrétariat en cette matière. La plupart des ministères et organismes ont accepté la délégation et les personnes concernées ont reçu la formation pertinente. Les premières délégations sont effectives depuis décembre 2001.

Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est assuré d'une transition efficace notamment en informant tous les intervenants concernés des changements en cours. Tous les allégements pertinents sont donc en place pour apporter des solutions qui concourent à lever les appréhensions initiales des syndicats.

Cadre de gestion des ressources humaines

La révision du cadre de gestion des ressources humaines amorcée avant l'adoption de la loi se poursuit, afin de l'adapter au contexte de travail actuel et prévisible. Elle concerne tous les secteurs de la gestion des ressources humaines : dotation des emplois réguliers et occasionnels, notamment par une utilisation concurrente des listes de déclaration d'aptitudes émises à la suite des concours (Règlement sur la tenue de concours et Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique) et par l'abolition du regroupement par niveau (adoption du projet de loi 51), abolition du crédit d'expérience et attribution de bonis (Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires), frais remboursables (Directive sur les frais remboursables lors d'un déplacement et autres frais inhérents).

Cette révision a permis d'intégrer plusieurs politiques et directives afin de simplifier la gestion. Ainsi, la Politique concernant la santé des personnes au travail dans la fonction publique québécoise remplace neuf politiques et directives.

En outre, les travaux concernant la révision des programmes d'accès à l'égalité et la classification des emplois de la fonction publique se poursuivent.

Renouvellement de la main-d'œuvre et relève

Un État fort a besoin d'une fonction publique compétente, efficiente, performante et représentative de la population qu'elle dessert. Le renouvellement de la fonction publique exige de former une nouvelle génération de Québécoises et de Québécois pour faire carrière dans la fonction publique, compte tenu que plus de 40 % des fonctionnaires en poste pourraient opter pour la retraite d'ici dix ans. Une planification de la main-d'œuvre accrue, l'intensification de la tenue de concours dans les établissements d'enseignement, des programmes d'accueil et de mentorat facilitent le renouvellement et l'intégration des personnes dans la fonction publique.

Ressources financières

Conformément aux dispositions de la Loi sur l'administration publique, le Budget de dépenses 2001-2002 inclut sept mécanismes d'assouplissement à l'égard du vote et de l'utilisation des crédits, qui favorisent une meilleure utilisation des ressources. Ces mesures sont assorties de modalités ou de conditions déterminées par le gouvernement ou le Conseil du trésor.

Assouplissements en vigueur et utilisés par les ministères et organismes

- Report de crédits (art. 45 et 56)
- Crédit au net (art. 50)
- Crédit portant sur plus d'un an (art. 45 et 47)
- Virement de crédits entre programmes (art. 48)
- Échange de services entre ministères et organismes (art. 55)
- Constitution d'un crédit à même le produit d'aliénation d'un bien (art. 49)
- Niveau de l'effectif des ministères et organismes (art. 32)

Le report de crédits rend possible, sous certaines conditions, de reporter à l'exercice suivant un crédit non utilisé à la fin de l'année financière. Le Budget de dépenses 2001-2002 prévoit la possibilité de reporter à l'exercice 2002-2003 le solde des crédits de fonctionnement non utilisés jusqu'à concurrence de 3 % ou un montant maximal d'environ 131 millions de dollars. En 2001-2002, on prévoit que les ministères qui ont bénéficié de cet assouplissement reporteront un montant total de crédits de 29,7 millions de dollars.

Le mécanisme de crédit au net vise à favoriser une meilleure intégration du processus de budgétisation en établissant une correspondance plus étroite entre les coûts et les revenus liés à certaines activités. Il représente une solution intéressante dans les cas où les revenus et les dépenses sont influencés directement par la variation du volume d'activité. Le Budget de dépenses 2001-2002 en a prévu quatre, dont trois étaient liés à la conclusion d'une entente de gestion entre le ministre concerné et le Conseil du trésor. Toutes ont été mises en œuvre.

Le crédit voté sur plus d'un an peut porter sur une période n'excédant pas trois ans. Le Budget de dépenses 2001-2002 inclut des crédits de 417,4 millions de dollars qui portent sur des dépenses imputables à l'année financière 2002-2003. Ces crédits, qui se retrouvent au portefeuille « Emploi et Solidarité sociale » et au portefeuille « Famille, Enfance et Condition féminine », ont pour objet de permettre le versement avant le 1er avril 2002 de prestations imputables à l'exercice 2002-2003.

Pour 2001-2002, il a été proposé à l'Assemblée nationale que des transferts entre programmes d'un même portefeuille puissent être autorisés dans la mesure où de tels transferts n'avaient pas pour effet d'augmenter ou de réduire de plus de 10 % le montant du crédit d'un programme. Cette mesure vise à permettre une plus grande flexibilité de gestion aux ministères et d'assurer une plus grande cohérence entre le vote des crédits et l'approche des enveloppes fermées.

La Loi sur l'administration publique (art. 55) prévoit un mécanisme de facturation interministériel pour faciliter l'échange de services entre ministères. En 2001-2002, deux ententes ont été autorisées par le Conseil du trésor.

La constitution d'un crédit à même le produit de l'aliénation d'un bien permet à un ministère ou à un organisme de récupérer le montant du produit de l'aliénation de biens qui ne lui sont plus utiles et d'ajouter ce montant aux crédits servant à l'acquisition de biens semblables (art. 49). Les travaux effectués relativement aux modalités d'application ainsi qu'aux rôles des divers intervenants concernés par l'aliénation de biens auront permis de rendre cet assouplissement opérationnel pour les ministères et organismes à compter de l'année financière 2002-2003.

La loi redéfinit les pouvoirs du Conseil du trésor à l'égard du niveau de l'effectif (art. 32 et 37). Seuls les ministères et organismes dont le personnel est nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique sont assujettis à l'article 32. Les ministères et organismes disposent ainsi d'une marge de manœuvre de 3 % leur permettant de gérer le nombre d'effectifs en autant qu'ils respectent le niveau de l'effectif régulier autorisé et leur enveloppe de dépenses. La Directive sur la gestion de l'effectif a été reconduite par la loi (art. 250). Le Secrétariat du Conseil du trésor entend proposer des mesures de remplacement plus adaptées à la gestion axée sur les résultats.

Révision des politiques de gestion existantes

Pour favoriser la responsabilisation des gestionnaires, et dans la perspective d'assouplissements et de contrôles plus stratégiques, le Secrétariat du Conseil du trésor a entrepris la révision des politiques, directives et autres documents encadrant la gestion budgétaire. Cette révision vise à faciliter l'accès à l'information pertinente sur les politiques de gestion et à simplifier l'application des règles en levant les contraintes opérationnelles inutiles. Un comité interministériel formé de représentants des organismes centraux et des ministères est déjà à l'œuvre à cet effet.

Quelque 20 pièces ont été examinées à ce jour. De ce nombre, sept directives sont à retirer. La refonte des politiques, directives et règlements existants se poursuit. Un premier groupe de recommandations sera soumis sous peu au Conseil du trésor.

Contrats et ressources matérielles

Le chapitre V de la loi comporte une particularité à l'égard du champ d'application puisque des dispositions y visent des organismes ne faisant pas partie de l'administration publique. En vertu de ce chapitre, les organismes visés par le paragraphe 1° de l'article 5 de la Loi sur le vérificateur général doivent notamment adopter une politique sur les conditions de leurs contrats et la déposer au Conseil du trésor.

L'adaptation de l'ensemble des règlements, directives, procédures et guides au nouveau cadre de gestion a été entreprise. Ces assouplissements visent à simplifier les règles et les processus d'acquisition et à en assurer l'équité et la transparence. Ils favorisent également la conclusion de contrats forfaitaires et une utilisation accrue d'un système électronique d'appel d'offres. La marge de manœuvre des ministères et organismes est ainsi accrue, assortie d'une obligation d'imputabilité.

- Des projets devraient être soumis au gouvernement d'ici peu concernant le Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de construction et de services des ministères et des organismes publics et le Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires ;

- Quatre directives ou décisions du Conseil du trésor touchant la gestion des ressources matérielles ont été abolies ; quatre autres sont en révision ;

- Quatre règlements, deux directives et neuf décisions du Conseil du trésor touchant les tarifs sont en voie de révision ;

- L'ensemble des procédures, guides et documents liés aux appels d'offres ont été revus afin de les adapter au nouveau règlement refondu et allégé entré en vigueur en octobre 2000. Des séances d'information ont été offertes à la clientèle visée ;

- Un suivi a été exercé à l'égard des entreprises du gouvernement qui ont l'obligation d'adopter une politique sur les conditions de leurs contrats et de la déposer au Conseil du trésor. La loi prévoit que ces politiques doivent respecter les accords de libéralisation des marchés publics applicables et tenir compte de la politique générale du gouvernement en matière de marchés publics. Toutes les entreprises touchées ont été contactées afin d'obtenir une version à jour de leur politique. Les entreprises n'ayant pas encore transmis leur politique ont été informées de leurs obligations découlant de la loi. L'analyse des politiques reçues est en cours.

Ressources informationnelles

Les technologies de l'information se transforment à grande vitesse. Elles ont un impact certain sur l'amélioration de la performance et favorisent l'émergence d'une offre électronique de services aux citoyens et aux entreprises qui s'ajoute aux moyens traditionnels de communication avec l'État.

Les technologies de l'information soutiennent la prestation de services des ministères et organismes depuis plusieurs décennies déjà. Grâce à leur apport, le gouvernement a pu développer et rendre disponibles des programmes et des services adaptés aux besoins d'un État moderne et tenant compte des caractéristiques particulières de différents types de clientèle. Par ailleurs, la Loi sur l'administration publique a sensiblement modifié l'approche du Conseil du trésor en matière de gestion des ressources informationnelles (art. 65 à 69).

Vision, orientations, concertation, coordination, accompagnement et soutien sont dorénavant les mots clés pour une gestion renouvelée des ressources informationnelles. Passant d'un mode de contrôle *a priori* à un mode de collaboration et de partage des rôles, l'utilisation des ressources informationnelles permettra une prestation de services tirant un maximum de profit des possibilités offertes par les technologies de l'information.

L'adoption d'un nouveau cadre sur la gestion des ressources informationnelles (février 2002) confère désormais une grande autonomie d'action aux différents ministères et organismes dans le cadre de la réalisation de leurs projets faisant appel à l'utilisation des technologies de l'information. Les ministères et organismes sont appelés à élaborer un plan de gestion de leurs ressources informationnelles, à le déposer au Conseil du trésor qui pourra décider d'assurer le suivi de certains projets majeurs et d'en présenter un bilan annuel.

Ce nouveau cadre de gestion constitue plus qu'un simple cadre administratif. Tout en reconnaissant la responsabilité première des ministères et organismes dans la gestion des technologies, il établit des mécanismes de gouverne pour assurer la cohérence d'ensemble, il rappelle l'importance de développer les services de manière intégrée et dans une perspective gouvernementale. Il convie enfin certains ministères à jouer des rôles à portée gouvernementale soit en développant des grappes de services, soit en assumant certaines responsabilités horizontales. Ce cadre fait en sorte que les ressources informationnelles sont désormais considérées sous leur angle stratégique et non plus seulement en lien avec les opérations.

Des progrès spectaculaires marquent le développement des technologies. Alors qu'au début des années 1970, elles se limitaient à la grande informatique, l'apparition des micro-ordinateurs, les possibilités offertes par diverses plates-formes de traitement, la révolution de l'Internet font en sorte que cet univers devient fort complexe. Tout en responsabilisant les ministères et organismes à l'égard de leurs choix

d'ordinateurs, de logiciels et des différents périphériques, la préoccupation gouvernementale de mieux intégrer les services offerts aux citoyens fait en sorte qu'un certain niveau d'interopérabilité doit être maintenu entre les systèmes des différents ministères.

C'est ainsi qu'une architecture d'entreprise gouvernementale a été développée et proposée aux différents ministères et organismes. Ce modèle d'envergure permettra à chacune des entités de poursuivre sa mission sectorielle tout en se préoccupant des interrelations à portée gouvernementale. Cette architecture facilitera un choix plus éclairé des technologies qui seront nécessaires ainsi qu'un relevé des éléments qui sont communs ou qui peuvent être réutilisés ou partagés, notamment en ce qui concerne les infrastructures. Un certain nombre de dossiers de nature technique sont pris en charge au niveau central. Il en est ainsi de certaines activités de normalisation, de l'ingénierie documentaire et des répertoires.

La sécurité et la protection des renseignements personnels ont toujours constitué des enjeux d'importance. L'ouverture créée par Internet ne fait qu'accroître cette préoccupation. Les services gouvernementaux ne sauraient être mis en ligne sans que des garanties solides soient obtenues sur ce chapitre. Des efforts considérables ont été investis pour soutenir les actions des ministères et organismes en la matière, notamment en élaborant une architecture gouvernementale de sécurité de l'information numérique, en publiant des orientations, directives, guides et outils, en rendant disponibles des mécanismes de sécurité, en informant et formant des ressources en sécurité, en créant un réseau d'expertise et de vigie.

Une saine gestion des ressources informationnelles repose sur la capacité organisationnelle des divers ministères et organismes. Le développement de la stratégie, l'élaboration de l'architecture, la gestion de projets et du changement, la gestion de la sécurité et de la protection des renseignements personnels, la gestion des risques, la gestion des connaissances constituent autant de domaines clés d'une telle activité. Diverses interventions dans la préparation de documents de soutien, de méthodes et d'outils ainsi que des séances de formation ont permis de développer cette capacité organisationnelle, notamment sur les plans de la sécurité, de l'architecture, de la gestion des risques et des bénéfices. Par ailleurs, l'intranet gouvernemental a été mis en ligne afin de soutenir la productivité du personnel de la fonction publique.

Afin de soutenir l'émergence de projets intersectoriels dans le cadre de l'inforoute gouvernementale, un fonds de partenariat interministériel de l'ordre de 6 millions de dollars par année a été mis à la disposition des ministères et organismes. Cinq projets ont reçu un soutien financier et sont en voie de réalisation.

Gestion intégrée des ressources

La mise en place de la gestion intégrée des ressources (GIRES) permettra d'accroître l'efficience de l'administration gouvernementale. Outil de soutien à la modernisation de la gestion publique, GIRES offrira les fonctionnalités les plus évoluées pour la mise en place des meilleures pratiques d'affaires reconnues en gestion des ressources humaines, financières et matérielles. GIRES contribuera, par ailleurs, à la production d'indicateurs de performance. À terme, les ressources ainsi économisées pourront être plus directement dirigées vers l'amélioration des services aux citoyens et aux entreprises.

Soutien à l'appropriation et à la prise en charge

Nouveau rôle du Conseil du trésor, de son président et de son secrétariat

Tout en confirmant la mission du Conseil du trésor, la Loi sur l'administration publique modifie sa façon d'intervenir. Le législateur s'attend en effet à ce qu'il favorise l'adaptation du cadre de gestion à la situation de chacun des ministères et organismes, qu'il mette en œuvre les actions requises pour respecter la politique budgétaire du gouvernement (art. 70), qu'il agisse comme conseiller du gouvernement en matière d'utilisation des ressources et qu'il fournisse des conseils et des avis sur les ressources (art. 71). Le Conseil du trésor est habilité à déterminer, le cas échéant, des orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser (art. 72) ou à prendre une directive sur la gestion des ressources (art. 74). Le 5 mars 2002, les premières orientations en matière de reddition de comptes et de préparation du rapport annuel de gestion ont été définies.

Par ailleurs, le Conseil du trésor détermine les renseignements ou éléments qu'il juge approprié d'inclure au plan stratégique et au rapport annuel de gestion (art. 9 et 24). Le Conseil entend utiliser cette disposition pour améliorer l'application de la gestion axée sur les résultats si nécessaire. L'analyse des plans stratégiques et des premiers rapports annuels de gestion des ministères et organismes éclairera la pertinence de procéder, le cas échéant.

De plus, en vertu de ses nouvelles responsabilités, le président du Conseil du trésor propose au gouvernement la politique générale en matière de marchés publics, en coordonne la mise en œuvre (art. 77, 9°) et coordonne les accords de libéralisation des marchés publics conclus par le Québec (art. 77, 10°). Le gouvernement

a ainsi adopté, sur proposition du président du Conseil du trésor, la Directive sur l'application de l'accord intergouvernemental sur les marchés publics entre le gouvernement du Québec et le gouvernement de l'État de New York (31 octobre 2001). La mise en vigueur de cet accord a permis que le Québec soit retiré de la liste des juridictions discriminatoires de l'État de New York. En outre, le 14 novembre 2001, le gouvernement a aussi adopté le décret concernant la nouvelle politique sur les marchés publics qui tient compte de l'accord conclu avec l'État de New York, toujours sur proposition du président du Conseil du trésor.

Au regard de la gestion axée sur les résultats, le président du Conseil du trésor a pour fonction notamment d'assister les ministères et organismes dans le développement d'indicateurs ou d'outils de gestion facilitant la gestion axée sur les résultats, dans l'élaboration de leur plan stratégique et dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de ressources (art. 77, 4° et 12°). Plusieurs résultats découlant de ce nouveau mandat sont consignés dans ce rapport.

Dans ses modes d'intervention et d'accompagnement des partenaires, le Secrétariat du Conseil du trésor entend résolument passer d'un rôle axé sur le contrôle à un rôle davantage orienté vers la concertation et les résultats, proposer, lorsque requis, des orientations et politiques d'ensemble à valeur ajoutée et s'en tenir à une normalisation minimale pour assurer la cohérence globale.

Guides et documents de soutien à la mise en œuvre

Les guides de gestion fournissent un éclairage sur des pratiques de gestion recommandables. Ils sont réalisés avec le concours de personnes représentatives de la fonction publique.

Ces documents, qui évolueront au fil des expériences, constituent une source d'information propre à éclairer les gestionnaires dans la prise en charge de la gestion axée sur les résultats. Il s'agit d'outils privilégiés visant à soutenir les ministères et les organismes dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales (art. 77, 4° et 12°). Les guides et documents publiés ou à paraître informent sur la loi et sur les pratiques de gestion.

Disponibles

- Guide sur la déclaration de services aux citoyens
- Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion
- Guide sur le rapport annuel de gestion
- L'évaluation de programme
- Méthodologie de calcul du coût de revient
- Programme type de contrôle de gestion

En préparation

- La gestion axée sur les résultats
- Les indicateurs de résultats
- La planification stratégique pluriannuelle
- La fonction contrôle et la gestion des risques
- La gestion budgétaire des dépenses
- Planification stratégique de la main-d'œuvre et des changements technologiques
- Pratiques de valorisation et de reconnaissance
- Programmes de mentorat
- Recueil des meilleures pratiques en gestion des personnes

Prochaines étapes

En vue de poursuivre l'implantation de la Loi sur l'administration publique et de consolider les acquis, les équipes concernées du Secrétariat du Conseil du trésor se mobilisent pour relever les défis suivants :

- Intégrer, dans une vision d'ensemble, les différentes composantes de la modernisation et coordonner le déploiement de cette vision en synergie et en complémentarité ;

- Soutenir le passage à une culture de gestion axée sur les résultats, en assurant son appropriation par l'ensemble des gestionnaires et des employés et en soutenant la mobilisation ;

- Collaborer, avec les ministères et les organismes, à la mise en œuvre du nouveau cadre de gestion, soutenir le développement de conventions de performance et d'imputabilité et la conclusion d'ententes de gestion en misant sur le potentiel de ce mécanisme privilégié à l'égard de la livraison de services de qualité améliorée ;

- Bonifier les guides et documents de support en tenant compte des expériences vécues ;

- Suivre les travaux des commissions parlementaires et tenir compte des besoins exprimés par les parlementaires à l'égard de la gestion axée sur les résultats et de la transparence de l'action ;

- Veiller au développement d'une prestation électronique de services en réponse aux besoins des citoyens et des entreprises.

Conclusion

« Rigoureusement poursuivre
le processus de modernisation
de l'administration publique [...]
en misant sur une administration dont les
fonctionnaires ont depuis longtemps prouvé
leurs qualités professionnelles
et leur sens de l'État. »

M. Bernard Landry, discours inaugural, mars 2001

La gestion axée sur les résultats est le moyen choisi par le gouvernement et endossé par l'Assemblée nationale pour que l'administration publique centre résolument son action sur l'amélioration de la qualité des services aux citoyens, moteur et but de son action. Est-il nécessaire de rappeler que la performance de l'ensemble de l'appareil public contribue activement à ce que le Québec occupe la place qui lui revient dans le peloton de tête des pays à l'économie la plus compétitive ?

À peine 18 mois après l'entrée en vigueur de la Loi sur l'administration publique, les ministères et organismes ont franchi avec succès des étapes importantes vers l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Les déclarations de services permettent maintenant aux citoyens de connaître les engagements des ministères et organismes à leur égard. Le gouvernement a résolument pris le virage des services en ligne afin d'améliorer l'accessibilité et l'efficacité des services. La gestion axée sur les résultats sera soutenue notamment par la mise en œuvre des assouplissements en matière de gestion des ressources et la conclusion de conventions de performance et d'imputabilité. Pour leur part, les parlementaires pourront mieux apprécier les résultats et la performance de l'administration gouvernementale grâce aux rapports annuels de gestion. Nous devons continuer sur cette lancée.

La responsabilisation des personnes, le soutien et l'accompagnement dans l'action, la synergie et la concertation sont des ingrédients essentiels à la créativité et à l'innovation tout autant que le sont les attitudes et l'ouverture d'esprit nécessaires pour s'approprier les changements et s'y engager résolument. Les prochaines étapes permettront donc de consolider les acquis, de soutenir le passage opérationnel à une réelle gestion axée sur les résultats tout en favorisant les ajustements pertinents, au fil des expériences. La volonté d'en arriver à une culture de gestion renouvelée anime ainsi la poursuite de la mise en œuvre de la modernisation de la gestion publique afin que les citoyens perçoivent concrètement des signes tangibles d'amélioration, de simplification, d'accessibilité et de qualité des services.

La fonction publique québécoise est donc bien engagée sur la voie du *Rendez-vous 2005* la conviant à devenir :

Une administration publique offrant des services de haute qualité
aux citoyens et aux entreprises ;
moderne, dynamique et concurrentielle
utilisant le plein potentiel des nouvelles technologies ;
suscitant la fierté de son personnel et le respect des citoyens, et
dont la performance s'apprécie à partir d'objectifs connus et partagés,
de résultats tangibles,
d'une reddition transparente, basée sur des indicateurs
responsabilisants.

Des résultats attendus 2000-2005

Les résultats obtenus jusqu'ici illustrent, une fois de plus, le sens du service, la compétence et la détermination des personnes qui ont choisi de faire carrière dans les services publics et leur indéniable capacité d'innover pour toujours mieux servir les citoyens et s'adapter à l'évolution de plus en plus exigeante et complexe du monde et des attentes de la population.

L'administration publique québécoise s'est résolument engagée dans l'action. Sa modernisation est un défi à la hauteur de la compétence et du savoir-faire des personnes qui ont à cœur de toujours mieux servir la population.

En poursuivant le développement d'une vision intégrée de la gestion publique, en soutenant le passage d'une action centrée sur la production de documents prescrits par la loi à une action centrée sur le développement d'une culture de gestion axée sur les résultats, en intensifiant l'accompagnement et le soutien, en évaluant les impacts des premières déclarations de services, des plans stratégiques et des rapports annuels de gestion pour en dégager les ajustements nécessaires, la fonction publique québécoise poursuivra rigoureusement le processus de modernisation de l'administration publique.

Annexe 1

Ministères et organismes budgétaires assujettis *de facto* aux dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique (au 1er avril 2002)

Personnes désignées par l'Assemblée nationale[1]
- Directeur général des élections[1]
- Protecteur du citoyen[1]
- Vérificateur général du Québec[1]

Affaires municipales et Métropole
- Commission municipale du Québec
- Régie du logement

Agriculture, Pêcheries et Alimentation
- Commission de protection du territoire agricole du Québec
- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

Conseil du trésor, Administration et Fonction publique
- Commission de la fonction publique[2]

Conseil exécutif
- Conseil permanent de la jeunesse

Culture et Communications
- Commission des biens culturels du Québec
- Conseil consultatif de la lecture et du livre
- Commission de protection de la langue française
- Commission de toponymie
- Conseil de la langue française
- Office de la langue française

Éducation
- Commission consultative de l'enseignement privé
- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
- Conseil supérieur de l'éducation

Emploi et Solidarité sociale
- Commission des partenaires du marché du travail

Environnement
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

Famille, Enfance et Condition féminine
- Conseil de la famille et de l'enfance
- Conseil des aînés
- Conseil du statut de la femme

---

1. Cet organisme ne fait pas partie de l'administration gouvernementale. Il est assujetti à la Loi sur l'administration publique dans la mesure prévue à l'article 4 de cette loi. Le président de l'Assemblée nationale dépose à l'Assemblée les plans stratégiques du Directeur général des élections (art. 121), du Protecteur du citoyen (art. 180) et du Vérificateur général (art. 227).
2. Le ministre responsable de cet organisme dépose son plan stratégique à l'Assemblée nationale (art. 5) et n'est pas visé par l'article 10 de la loi qui prévoit la transmission du projet de plan stratégique au gouvernement avant d'en faire le dépôt à l'Assemblée nationale.

Société de la faune et des parcs

Finances
- Inspecteur général des institutions financières

Industrie et Commerce

Justice
- Conseil de la justice administrative

Recherche, Science et Technologie
- Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé
- Conseil de la science et de la technologie

Régions

Relations avec les citoyens et Immigration
- Commission d'accès à l'information[3]
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse[3]
- Conseil des relations interculturelles
- Curateur public
- Office de la protection du consommateur

Relations internationales

Ressources naturelles

Revenu

Santé et Services sociaux
- Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux
- Conseil de la santé et du bien-être
- Conseil médical du Québec
- Office des personnes handicapées du Québec

Sécurité publique
- Comité de déontologie policière
- Commissaire à la déontologie policière
- Commission québécoise des libérations conditionnelles
- Coroner
- Régie des alcools, des courses et des jeux
- Sûreté du Québec

Tourisme, Loisir et Sport
- Tourisme Québec
- Secrétariat au loisir et au sport du Québec

Transports
- Commission des transports du Québec

Travail
- Commission de l'équité salariale
- Conseil des services essentiels
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre
- Régie du bâtiment du Québec

3. Le ministre responsable de cet organisme dépose son plan stratégique à l'Assemblée nationale (art. 5) et n'est pas visé par l'article 10 de la loi qui prévoit la transmission du projet de plan stratégique au gouvernement avant d'en faire le dépôt à l'Assemblée nationale.

Annexe 2

Organismes non budgétaires du gouvernement pouvant être désignés ou assujettis aux dispositions du chapitre II de la loi ou qui l'ont été[4] par leur ministre au 1er avril 2002

Affaires municipales et Métropole
- Société d'habitation du Québec
- Société du Palais des congrès de Montréal

Agriculture, Pêcheries et Alimentation
- Fonds d'assurance-prêts agricoles et forestiers
- Financière agricole

Conseil du trésor, Administration et Fonction publique
- Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
- Société immobilière du Québec

Conseil exécutif
- Commission de la capitale nationale

Culture et Communications
- Bibliothèque nationale du Québec
- Commission de reconnaissance des associations d'artistes et des associations de producteurs
- Conseil des arts et des lettres du Québec
- Musée d'art contemporain de Montréal
- Musée de la civilisation
- Musée du Québec
- Société de développement des entreprises culturelles
- Société de la Place des Arts de Montréal
- Société de télédiffusion du Québec (Télé-Québec)
- Société du Grand Théâtre de Québec
- Régie du cinéma[4] (1er janvier 2001, à l'exception du chapitre III qui s'applique le 1er avril 2002)

Éducation
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Emploi et Solidarité sociale
- Office de la sécurité du revenu des chasseurs et piégeurs cris
- Régie des rentes du Québec[4] (27 février 2001)

Environnement
- Commission de la qualité de l'environnement Kativik
- Régie des installations olympiques

4. Organisme désigné par son ministre et assujetti aux dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique depuis la date précisée.

Finances
- Institut de la statistique du Québec
- Investissement Québec
- Régie de l'assurance-dépôts du Québec
- Société de développement de la zone de commerce international de Montréal à Mirabel

Industrie et Commerce
- Société Innovatech Régions ressources
- Société québécoise d'assainissement des eaux

Justice
- Commission des services juridiques
- Fonds d'aide aux recours collectifs
- Office des professions du Québec
- Tribunal administratif du Québec

Recherche, Science et Technologie
- Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies
- Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture
- Fonds de la recherche en santé du Québec

Relations internationales
- Office Québec-Amériques pour la jeunesse

Ressources naturelles
- Agence de l'efficacité énergétique

Santé et Services sociaux
- Corporation d'Urgences-santé de la région de Montréal Métropolitain[5] (28 janvier 2002)
- Héma-Québec
- Institut national de la santé publique du Québec[5] (29 janvier 2001)
- Régie de l'assurance maladie du Québec[5] (1er décembre 2000)

Sécurité publique
- École nationale des pompiers du Québec

Tourisme, Loisir et Sport
- Société du Centre des congrès de Québec

Transports
- Société de l'assurance automobile du Québec[5] (1er décembre 2000)
- Société des traversiers du Québec[5] (23 mars 2001)

Travail
- Commissaire de l'industrie de la construction
- Commission des lésions professionnelles
- Commission des normes du travail
- Commission de la santé et de la sécurité du travail

5. Organisme désigné par son ministre et assujetti aux dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique depuis la date précisée.